DEFYING THE CROWD

创意心理学

COAY Books

目录
Content

- 从傻瓜学生到创意大师
- 前言
- 第1章 创造力的六大心理资源(1)
- 第1章 创造力的六大心理资源(2)
- 第1章 创造力的六大心理资源(3)
- 第1章 创造力的六大心理资源(4)
- 第1章 创造力的六大心理资源(5)
- 第1章 创造力的六大心理资源(6)
- 第1章 创造力的六大心理资源(7)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(1)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(2)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(3)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(4)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(5)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(6)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(7)
- 第2章 什么是创意，谁需要它(8)
- 第3章 什么样的创意值得投资(1)
- 第3章 什么样的创意值得投资(2)
- 第3章 什么样的创意值得投资(3)
- 第3章 什么样的创意值得投资(4)
- 第4章 创意投资的“低买高卖”(1)
- 第4章 创意投资的“低买高卖”(2)
- 第4章 创意投资的“低买高卖”(3)
- 第4章 创意投资的“低买高卖”(4)

从傻瓜学生到创意大师

很少有人能把心理学大师与傻瓜联系在一起，也许大师在成名前可以是普通人一枚，但应该绝对和傻瓜扯不上什么关系。可本书的作者——美国前心理学会主席、耶鲁大学知名心理学教授斯腾伯格就曾被冠以这样的“头衔”。

斯腾伯格的小学时光是在考试焦虑症中度过的，各种测验对他来说犹如梦魇一般挥之不去，尤其是看到负责智力测验的老师走进教室，他便宛如挨了致命的当头一棒；“开始答题！”——老师此言一出，他更是如惊弓之鸟，一题也答不上来。据说斯腾伯格至今仍清楚地记得，当他还在做第一组问题时，周围其他同学已在窸窸窣窣地翻纸做下一页题目的情景。结果可想而之，智力测验成绩一塌糊涂的他成了大家眼中的“傻瓜学生”。

由于对美国传统智力测验的痛恨，引发了斯腾伯格对智力的创新性思考：智力是由什么决定的？绝对不仅仅是考试分数！智力能通过考试测量吗？不能！出于对此想法的坚信与执着，终于，向智力研究领域权威发起挑战的“智力三元论”诞生了，不仅让人们看到了他坚持中闪烁的智慧之光，更用这个的理论证明了自己从来都不是什么“傻瓜”学生；在这个喜欢思考，热爱创新，善于总结的大脑之下，斯腾伯格又将完美的爱情勾勒成漂亮的等边三角，有了对情感困惑有着诊断效用的“爱情三角论”；他深信可以从平凡人身上挖掘到成功因子，风靡心理学界的“成功智力论”出炉了；为了指出他深恶痛绝传统教育的弊端，他写出了不朽的著作——《思维教育》……

于是，当他让“创意”与“心理学”史无前例地有了亲密接触后，斯腾伯格已经从曾经的傻瓜学生变成了如今心理学界的创意大师，将他严谨的研究作风和最清晰的表述方式指向创意——这个人人皆梦想，但却难以拥有的领域；用权威实验与真实案例剖析创造力——这种人人皆拥有，但却不易驾驭的智慧，成为了斯腾伯格研究领域的又一个

高峰，与他完成此书的另一作者也感叹到：“我想不到有谁比斯腾伯格这样的创意大师更适合探讨创意心理学的了！”

前言

人们常常把创造力看做是只属于少数人的天赋。但在我们看来，这种观点显然是错误的。对此，心理学家要负主要责任，因为许多拥有创造力的人可能从没有意识到这一点：他们认为创造力绝不可能出现在他们身上。我们发现心理学家在其中起了很大的作用，我们研究普通人创造力的提议一经提出，就被这些学者以杰出的天才（如毕加索、爱因斯坦等）更值得研究而驳回。

我们反对这种看法，并相信创造力和智力一样，是所有人都具备的能力。而且，创造力不是固定不变的，和任何才能一样，人的创造力水平可以在不同程度上不断地发展。本书试图向读者呈现一个有关创造力的完整论述。尽管这不是一本指南类书籍，但是它还是可以为人们提供一些可以帮助他们开发自身及孩子创造力的建议和方法。

创造力在日常生活中随处可见，当人们在工作过程中找到了完成任务的新方法时，当人们将两种截然不同的东西联系在一起时，当人们努力想要脱离困境时。这种创造力是我们所有人都拥有的，它可以帮助我们应对生活中的挑战。像梵高、弥尔顿、贝多芬这样的名人虽然做出的贡献无与伦比，但我们也不能否认，创造力的研究应该与每个人密切相关，这也是我们撰写这本书的目的。

随着新世纪的到来，仅仅着眼于智力已然远远不够。聪明人遍布我们周围，但他们之中的许多人却不知道自己生活的目标，因为他们跟不上迅速变革的社会步伐。同时，我们也没能对创造力的重要性给予充分的重视。然而在这样的一个世界里，是否拥有创造力有可能成为生存和成功的关键。

在我们曾经做过的寻找具有创造力的个体（一些人有名，一些则无名）之间的共性研究中，我们得出这样一个结论，即他们确实存在某些共性。但这种特质并非我们在心理学文献中读到的那样（这些文献认为具有创造力的人常以令人印象深刻的方式与群体唱反调），我

们认为“低买高卖”可以概括这一特质，这和股市中的成功投资者是一个道理。我们意识到，如果很少有人敢于挑战群体，那么主要原因可能在于他们缺少六种资源，我们将在稍后论述这六种资源的本质。这些潜质或多或少地存在于每个人身上，一旦被发掘，任何人都能充分地应用和开发他们身上的创造力潜能。

Defying The Crowd/创意心理学我们希望能看到这种改变的发生，更希望成为这种改变的推动者。本书在关注创造力如何作用于“伟人”的同时，更关注它与普通人日常生活的关系。我们将在书中探讨创造力的含义，应该怎样理解它，应该如何测量它，以及我们应该如何促进它。我们希望无论是年轻还是年长的读者，无论是专业人士还是普通人，无论相信自己具有创造力还是不相信，这本书都会对他们有所帮助。对于那些不相信自己有创造力的人，我们希望能够告诉你，开发你的创造潜能是完全可以做到的事情。对于那些相信自己具备创造才能的人，我们希望能够告诉你如何让你的才能发挥得更充分。

第1章 创造力的六大心理资源(1)

“他们根本不想听。”

这是一个沮丧的高科技公司前雇员直接而简单的解释，他在提出了一个针对该公司产品用户的消费者权益保护计划后被解雇。

或者，他不过是在给自己找理由?

几年前，作者之一曾在一家非常著名的公司担任顾问，这个公司正面临来自竞争对手们的巨大压力，由于业务不断下滑，急需有助于提高其产品竞争力的建议。专家提出了一个有助于管理层获利的计划，并且反过来寻求顾问们的认同，希望他们提出改进的建议，甚至是全新的计划。从评估的角度看，这个计划不具备创新性也缺乏竞争力，可顾问相信了他们的话，提出了一个更具革命性和前瞻性的计划。然而很快，顾问们的合同被终止了。

他们根本不想听。

公司员工和学生经常被告知上层欢迎创新性的想法，然而，当他们真提出这样的建议时却只会被上级、导师以及同伴所忽视，甚至被批评，那些人其实并不想听。

这是否就意味着我们不需要创造力？绝对不是这样的！创造力常常会带来积极的变化。但是，新生事物往往有不同寻常的地方，而这有可能造成可怕、甚至是危险的后果——这就是为什么“他们”不想听的原因所在。但这种不想听的行为往往是不明智的，因为富于创造力的想法常常有助于社会文化环境的改善，使之更符合大多数人的需求。

那么究竟什么样的人可以算得上有创造力呢？通常心理学家认为，能产生新异、适宜、高质想法的人具有创造力。那么，个体如何做到这些呢?

Defying The Crowd/创意心理学第1章创造力的六大心理资源要具备创造力，个体必须像优秀的投资者那样：低买高卖。投资者要么在

股市低价时买入股票，要么购买当时不被看好或被看好的投资工具。在思维领域，“低买”就好比个体产生一个新奇甚至怪异的想法，但这并不那么容易。有的人会对这些逆流而上的人说：“你没病吧？”也有人会认为他们不可理喻甚至愚蠢：如果这项投资或这个想法真那么好，哪还轮得到你？

错！

难道我们对于创造力的看法各不相同吗？显然不是。1985年，我们在一项研究中询问普通人这样一个问题：“具有极高创造力的人有哪些基本特点？”。以下是人们的一些回答：

“努力尝试别人认为不可能做到的事。”

“不循规蹈矩。”

“质疑各种社会规范、老生常谈以及假定。”

“愿意采取某种立场。”

这些参与者都很普通，而他们给出的答案却与各个领域的专家所得出的结论一致。艺术家说，具有创造力的艺术家是冒险者；商人说，生意场上的创造力常常体现在不按常规思考；哲学家强调，有创造力的思想者从不轻易接受已经“被接受”的观点；物理学家则认为，对所有人都认同的基本原理产生质疑非常重要。

换句话说，所有人都认同：创造型个体通过拒绝流行的观点来“低买”，他们喜欢产生和挑战新鲜的观点。而当“追求低价”这个观点获得了社会的普遍认可时，其他人终于如梦方醒，开始趋之若鹜。与股市中的成功投资相类似，有时，创造力会因为在想法尚不成熟时就付诸实施（“卖”）而失败，或者由于持有时间过长而失去最佳时机。我们认为，高卖对于创造力的成功非常重要，无论是个人项目上还是一项创造力的工作上都是如此。本书是有关对创意“低买高卖”以及要做到这一点个体应该具备哪些资源的，也是写给那些准备选择这条艰难之路的人的。

有的人可能具备很好的创造潜能，但是，除非他们充分地利用了自身的各种资源，从而将创造力以某种可见的方式表现出来，否则这种创造潜能无法被称为创造力。我们的研究以及参与者们的论述都指出，要做到低买高卖，发挥出创造力，必须具备六种资源。

第1章 创造力的六大心理资源(2)

智 力

智力在创造力中起到三个关键作用：综合、分析、实践。第一个作用有助于个体从一个全新的角度来看待问题，或者重新定义一个问题。综合是智力的一个方面，是一种富有洞察力的信息加工过程。创造力的重要性在于“能够把旧的信息和理论以一种全新的方式进行组合”，以及能够利用“他所能找到的材料做出完全不同的新东西”，还具有“改变方向和程序的能力”。这些论述不约而同地说明了换个角度看问题的重要性。也就是说，个体必须在大多数人还没有意识到的时候形成或发现一个观念的价值。

例如，“便利贴”是一种让人可以随手记下一些要做的事情，然后贴在醒目处随时提醒自己的小纸片，它的出现要归功于3M公司的一个工程师。这位工程师的工作是开发一种强力胶水，然而，他却发现了一种不那么粘的物质。但他并没有将这种东西随手扔掉，相反，他对遇到的问题进行重新定义，即为这种物质找到一个最佳用途。接下来所发生的已然在历史上留下了浓重的一笔，这个意外收获为3M公司赢得了很好的收益，也为广大用户提供了便利。有些伟大的发现和发明确实发生在那些不循规蹈矩的人身上。

智力的第二个作用是识别新创意的好坏，有效地分配资源，以及完成解决问题的基本步骤，在这个阶段，智力起到分析的作用。创意新并不能代表它有多好。比如，用卫生纸建一所房子是个新创意，但它却是个不怎么样的创意。在投资领域，任何以低于盈利率的价格售出的股票都意味着市场并不看好它们。创新的投资者必须看准有升值潜力的股票。

智力的第三个作用是实践性——把产品有效地呈现给观众的能力。通常，把新创意变为成品需要一个关键步骤，即把创意“卖”给别人。运用这种技能包装后的创意既可能被强化，也可能被伪装。同

时，个体必然会得到他人对其产品的反馈，了解如何对这种反馈做出反应就是一种实践技能。这种批评意见值得考虑吗？是否应该对产品做改变？根据批评，什么样的改变最好？

总而言之，综合、分析以及实践智力就是以一种崭新、没有限制的方式洞察事物的能力去重新定义问题，对问题进行结构化分析，重新分配资源，对创意进行评估，推进创意逐步变成现实，利用他人的反馈，这些都是创造性工作的基础。但是，要做出开创性工作，个体就必须突破已有领域的现状，而要做到这一点，个体必须了解什么是现状。

第1章 创造力的六大心理资源(3)

知 识

金融家认为，要在投资领域获得成功，除了知识别无他法。要了解低价公司是否真的被低估，个体必须对其做深入了解。同样，在创意方面，个体必须对他想要施展创造力的领域有着充分的了解。要超越过去，就必须把握现在。否则，个体将面临画蛇添足的风险。

人们对于创造力概念的研究也很强调创造性知识的重要性。人们总是提到“高成就能力”，想要能在不经意中说出“创意”的概念以及一些相关的描述，你就必须了解创意是什么。要做到不人云亦云，你就必须知道别人在说什么。要质疑基本原理，你就必须知道这些原理在讲什么。创造力不可能无中生有。即使它与传统观念截然相反，它依然需要了解那些传统观念到底是什么。

每天，我们都会看到因为缺乏创造力的相关知识而出现的各种情况，比如，常常有人自认为想出了一个前所未有的创意，但结果往往是别人早就提出过。印度有位被认为是有史以来最伟大的数学家，他几乎不与外部世界进行接触，因此完全不知道自己耗费大量时间“重新发现”了已经被西方数学界所解决的很多问题。假如他事先对他研究领域的现状有所了解，那么这种无意义的尝试或许就可以避免，而且，他还可以把他杰出的才能用在更深入，但绝非重复性的研究上。

但是，我们怎样才能使对知识的追求和不墨守成规协调一致呢？可能会有观点认为太多知识反而是件危险的事情，因为个体会被这些知识所禁锢，从而无法超越。我们认为这种看法不无道理。西蒙顿（Simonton）认为，历史上最富有创造力的人常常仅受过中等程度的教育。同样，我们也认为过多的知识可能阻碍思考，使个体无法挣脱固有思维的樊篱，结果导致个体成为自己已有知识或观点的奴隶而非主人。

例如，一群计算机设计师负责将软盘中的文件安装到硬盘中并进行更新。这些专家按标准程序执行了这一操作，如从软盘中读写每个文件。而假如使用标准程序来更新整个系统需要花费21个小时，并且，一旦此过程中出现哪怕一个错误，那么所有的步骤都得重新开始。当时，有一位其他领域的负责计算机设计其他领域的顾问从一个全新的角度解决了这个问题。他利用软盘和硬盘的物理特性来有效读写软盘的所有扇区，而不是费力地读写每一个的文件。这样一来，更新系统的时间一下缩短为42分钟，而且一旦出错可以随时重启。这个例子表明，人们很可能因为太熟悉某种方式而忽略了其他的可能性。因此，创造性眼光不仅取决于你所具备的知识，还取决于你希望突破已有知识的意愿。

第1章 创造力的六大心理资源(4)

思维风格

思维风格是指个体以何种方式运用和开发自己的智力。思维风格并不是一种能力，而是个体选择怎样使用能力的方式。专家在一项有关创造力概念的研究中指出，富有创造力的个体喜欢“在过程中重组规则”，并“质疑社会常规、老生常谈和假设。”这就是人们应对特定问题，甚至面对生活的方式。不是遵循已有的规则，而是重组规则；不是简单接受已有的规范（即我们所谓的“立法体例”）而是有所质疑，这就是创造型个体的标志（参阅第7章有关立法体例及其他相关体例的深入探讨）。

把思维风格从能力中区分出来非常重要。个体可能具备低买高卖的能力，却并不喜欢以这种方式来运用他们的能力。而能够找出优质股票的投资者也并不一定就要使用他们的能力，假如他们生性不那么好问或并不想质疑传统智慧的话。同样，一个擅长用全新视角看待问题的人一旦形成了对于某种问题情境的偏好，他就很可能不再这么做了。

在工作环境中，我们能看到很多有能力的人没有继续发挥他们的能力。就好比一台榨汁机，电源已经接上，而果汁却没榨出来；另一方面，我们也看到一些努力想要产生新创意的工人缺乏能使这一过程快速高效地的智力能力。他们的“按钮”虽然已经开启，但“电源”却尚未接通。思维风格不是能力，而是个体是否会运用以及如何运用的能力，它是创造力的关键成分，有了它，“榨汁机才能榨出鲜美的果汁”。

第1章 创造力的六大心理资源(5)

人 格

在金融环境中，能够做到低买高卖的人不只取决于其智力和思维风格，还取决于他的人格。同样，一个具备创造力的个体往往显示出一些特定的人格特质。我们在研究中发现，人们认为创造力不仅仅意味着一种认知或心理特质，还包括了人格特质。

例如，被试会将创造型个体描述为“冒险者”。我们认为这是创造力的一个方面，而且是关键。知道低买高卖是一回事，而能否做到又是另一回事，买到“输家”和卖掉“赢家”一样困难。而且，在金融市场中低买的人必然会面临投资再也无法上升的风险。在创造力问题上也是如此，我们很难说服别人让他们认为自己是错误的并以别的方式去看问题。从众的压力尤其强大，因为想法不同于大多数人而成为被众人耻笑的大傻瓜的可能性始终存在。然而，要有所创造，个体必须承担风险。

被试所提及的另一个在我们研究中再怎么强调也不过分的人格特质是：个体必须坚持立场。个体不仅要不断地克服周围人给他制造的障碍，还应坚定信念，哪怕直面异议和嘲讽。事实上，我们研究中的被试也指出了幽默感的重要性，因为它能把个体从自我怀疑和遭受排斥的困境中拉出来。

第1章 创造力的六大心理资源(6)

动 机

低买高卖的投资者受利益最大化驱使会不管别人怎么想，高创造力的人也是如此。要超越潜能真正表现出创造力，个体需要动力。创意人员应该“充满活力”，“多产”并且“目标明确”。目标可以是外在的（如钱、权力以及名望），也可以是内在的（如自我表达，个人挑战）。在金融市场中，赚钱是最重要的。对于创造性工作而言，外部动机和内部动机都很重要，因为它能使个体全力以赴。

创造型个体的确精力充沛，专心致志。西蒙顿的研究表明，比起普通人来，他们的工作更富有成效。在学术领域，他们发表更多的文章，而在技术领域，他们也能做出更多的创新。格鲁伯（Gruber）观察到，这类人的一生中充满着一连串相互关联的计划。他们的目标可能很清晰，也可能不那么明确，但他们总是会努力去实现自己设立的目标。正如被试指出的那样，尽管具有创造才能的人“喜欢别人赞美他们的成就”，但实际上他们是被强烈的内部动机驱使。他们几乎总是在做他们喜欢的事情。同理，不喜欢自己工作的人很少能做出杰出的贡献。

第1章 创造力的六大心理资源(7)

环 境

有的环境能滋养创造力，而有的环境则会压制创造力。试想一个三年级学生正在学习太阳系知识，他的老师想了个好主意，让学生穿成宇航员的样子模拟登陆火星的情景。作为心理学家，我们很欣赏这种教学方式，还能有比假装成宇航员更好的理解宇宙问题的方式吗？接着，另一个学生建议进行进一步的模拟，在宇航员着陆时他想扮成马丁叔叔和他会面。教师立即否决了这个提议："我们都知道火星叔叔马丁是不存在的。"

显然，这不是一个能促进奇思怪想的环境。从这个意义上讲，创造力是人与他所在环境相互作用的产物。能够激发和鼓励不同凡响的创意的环境必然能使新思想层出不穷。

要产生创意，要低买高卖，个体必须承担冒犯甚至威胁到他人和他人信念的风险。在某些情况下，个体甚至要拿自己的职业生涯、朋友或名誉做赌注。那么，谁还会想要创造力呢？我们的答案是，每个人都离不开它。因为创造力是技术、文化、金融、知识革新，甚至个人提升的源泉。如果那些本应该培育创造力的人真正做好他们的本职工作，那么这个世界必将充满日新月异的活力。但是，这真是他们想听到的话吗？

第2章 什么是创意，谁需要它(1)

只要随便瞥一眼报纸，或者和你的朋友、同事聊聊天，你就会发现许多各种急需创造力来解决的问题，而其中一些已经被个人或公司巧妙地解决了。我们在报纸上看到这样一个故事：一档电视节目给两个厨师提了一个可笑的要求——做出150加仑的人造鱼子酱，结果他们用木薯淀粉包裹焦糖调味汁圆满地完成了任务。在一个为学校募集资金的项目中，学生学习推广健康食品，学校则可以从销售收入中分得部分利润。一家建筑公司准备为有孩子的女职工提供灵活的日托服务，因为这些女职工是公司的重要成员。由于这项工作的时间表与天气情况密切相关，而且母亲们经常加班到很晚，甚至周末也要加班，所以她们经常不能照顾自己的孩子。于是，公司为这些孩子办了可随工地转移的流动托儿所。

什么是创造力

我们所说的创造力到底是什么？如果一个产品很新颖也很实用，那么我们称其富有创造力，这是创造力的两个基本元素。新颖指的是从统计的角度看很少有，与其他生产商生产的东西很不同。新产品具有原创性以及不可预知性，可以给人们惊喜，因为它远不是通过正常的逻辑思维能够想到的。产品的新颖性可以表现在不同的程度上。有些产品与之前的产品有略微的差别，而有的则可能发生了质的变化。最高水准的创造力表现为在很大程度上超越于先前的产品，而人们对于产品新颖性的知觉也取决于他们先前的体验。

Defying The Crowd/创意心理学第2章什么是创意，谁需要它一件产品必须具备一定的功能，即它必须有用。同时，产品的实用性也取决于它是否能最大限度地满足用户的需求，二者缺一不可。

除上述两个因素外，创造力还应该具备两个特点：质量和重要性。因为产品质量越高，意义越重大，那么它具备的创造力价值就越大。但这两个特点并非创造性工作的必要条件。

判断一件产品质量高低的标准体现在高水平的技巧和制造过程上。如果一个创新的适宜的创意无法转变为真实的产品，那么这也难以被称为创造力，因为用户无法真切地看到或体验到这种新颖性和实用性。

一件产品的重要性同样体现在它到底是促进还是削弱了创造力。有时，创意看起来很新颖也很有用，但却很受限制。而有时，新想法的应用范围却很广，并能激发出更多更好的创意。总之，概念所包含的范围越大，产品所能激发的好想法越多，它就越具有创造力。

通常，当一个人制造出具有创新性的产品时，我们会认为他具有创造力。而一些心理学家则认为，只要个体具备能生产出创新性产品的潜能，就可以确认他的创造才能。我们的观点是，具有创造力和具有创造潜能是两码事。每个人都或多或少具有一定的创造潜能，而人们对于各自潜能的认识程度则大相径庭，其中原因我们将在本书进行论述。

第2章 什么是创意，谁需要它(2)

创造力的重要性

如果你一开始就对本书十分感兴趣，那么你可能会认为质疑创造力的重要性是很可笑的。然而，很多人并不这么想。在一所国家军事学院的面向大学生的学术报告会上，有一个学生向作者提出了这样一个问题："为什么创造力很重要？"并不是只有大学生会提出这个问题。我们曾经碰到过许多专业人士，其中包括心理学家和教育学家，他们认为创造力这个问题是不那么重要的心理现象。还有些人甚至不清楚创造力是一个独立的特质，他们认为它和智力没什么区别。下面是一个和上述问题有关的小故事。

两个男孩在森林中碰到了困境，一头高大凶猛而且被激怒的灰熊正向他们冲过来。一个男孩智商很高，是学校的优等生，老师对他的评价极好，认为他很聪明，他的父母也认为他很聪明，毫无疑问，他也这么认为自己。另一个男孩的智商没那么高，成绩也没那么好，老师对他的评价也一般。有些人认为他很特别，一些人则认为他很奇怪。

灰熊离他们越来越近，第一个男孩根据灰熊的大致速度以及他们之间的距离计算出灰熊将于17.9秒后追上他们。毫无疑问，这个男孩非常聪明！男孩看了看他的同伴，让他吃惊的是，他的同伴正迅速脱下徒步靴，换上跑鞋。

"你真蠢，"第一个男孩说道："我们肯定跑不过灰熊。"

"你说得没错，"第二个男孩说："我能跑过你就行。"

第一个男孩被活活吃掉了，而第二个男孩安全地逃脱了。第一个男孩很聪明，而第二个男孩非常具有创造力。

当然，创造力的重要性以及它与智力的区别可以用任何方式进行阐述，而不是通过虚构的故事。请思考各种不同的职业，并想一想要在这些职业中获得成功，什么最重要。

你在小学、中学甚至大学里的好成绩往往与你能否在科学领域做出开创性的贡献没有任何关系。很可能会出现这样的结果：某些最具有创造力的科学家早早地脱离了科学研究，而擅长死记硬背以及解决章末习题的学生很可能继续从事着这个领域的工作，但他们最终发现自己只是学习知识的料而非搞科研的料。

或许你正在想，科学当然需要创造力，但科学又不是唯一的职业。你的孩子又有多少能最终成为科学家呢？拿写作来说吧，无论是新闻记者、小说家、诗人、剧作家还是别的什么职业，写一篇命题文章，与自己想出一个题目并且创作出一部作品相比，无论是虚构的还是写实的，绝对是两码事。一个能写出命题文章的人未必能创作出具有独特构想的作品。

以艺术为例。在画得好与画得很有独创性之间存在着差别。个体必须去博物馆仔细地临摹伟大的作品，一点一滴地体会临摹与创作之间的区别。

几年前，作者去一个小学演讲，经过一间一年级教室时，发现教室外的公告板上贴着20来幅图画，主题为“我的家”。许多画所表现的都是孩子们住在样子差不多的房子里。显然，不管这位教师试图培养孩子的何种绘画技巧，他一定没有尽最大力来培养孩子的创造力。毫无疑问，他要求孩子描绘他们所居住的房子，而不是允许他们选择自己喜欢的主题。而正因为如此，这位老师恰恰剥夺了孩子可能的艺术创造才能。我们这么说并不是反对统一的主题，也不是说统一命题抑制了潜在的创造力。我们想说明的是，在某些时候，给孩子自己作决定的机会是非常重要的。

也许对一些读者而言，科学、写作和艺术显得过于专业化，甚至距离遥远。我们的孩子有几个最终会投身于如此尖端的领域呢？然而，当我们转向更大众化的领域，如商业领域时，我们看到对于创造力的需求同样存在。

第2章 什么是创意，谁需要它(3)

《商业周刊》每年都会对商学院做年度调查，还有一些商务期刊也会做类似的调查。每一年的调查结果是相同的，商学院学生抱怨最多的问题总是商学院没能培养学生处理真实商业问题的能力。学院可以教给学生处理很多现成问题的复杂定量研究技巧或者个案研究方法。而一旦遇到真正的商务难题——如何在一个处于快速变革中的市场保持竞争力，如何与域外企业进行竞争，如何为自己的产品争取货架，如何进行产品创新或服务创新时，商学院的毕业生往往缺乏优势。换句话说，商学院学生没能学到的恰恰是如何在一个快速变化的社会中保持创造的活力。

那么让我们来看看幼儿园老师是怎样使用创造性策略的。以下是墨西哥的一位幼儿园老师想办法找出偷书人的故事。班里的书丢了，却没有一个人承认，于是，老师给每个人发了一根同样大小的细木棒，并且告诉孩子如果有谁偷了书，他的木棒在第二天就会变得更长，因此老师第二天看到木棒后就会知道到底是谁撒了谎。

当然，说谎的孩子怕得要死，因为他的木棒会变长，老师一看就知道是他偷了书。那么这个孩子会怎么做呢？他把木棒掰断了一截，这样一来，即使它变长了，也会和以前的长短一样。老师也不会知道是谁干的。毫无疑问，偷书孩子的行为恰在老师的意料之中。第二天，老师找到了偷书的孩子——木棒短了一截的人。谁说现在没有充满创造力的老师？

创造力的重要性没有受到重视

我们认为，创造力的重要性既没有得到社会也没有得到社会中的特定领域如学校的足够重视，这样的例子比比皆是。

光说不练管理者谈论着对创造力和创新精神的需求。然而，说比做容易。令许多咨询业人士印象深刻的并非转变的迅速，而是变化之缓慢。组织文化与组织的行为方式超越了组织的拥有者，显示出更持

久的生命力，就像哪怕一个王国的一代人全部死去，文化依然会传承下去。与其他任何领域一样，商界的创造力仍是“芳踪难觅”，也许原因就在于管理者越是意识到它的重要性，在某种程度上也就越是恐惧它。

害怕变革尽管许多人声称自己很重视新想法，但有确凿证据表明他们其实并不喜欢他们假定重视的东西。心理学中最明确的一个研究成果叫做“单纯曝光效应”。人们往往最喜欢自己熟悉的东西。他们听饶舌音乐听得越多，或研究立体主义艺术越深入，就会感到越舒服，也越喜欢。这个研究表明，虽然人们可能会因为创造力所带来的进步而重视它，但他们也可能会感到不舒服，并由此在一开始就可能消极地对待创造力的工作。

几年前，我们调查了不同人群对创造力、智慧、智力概念的看法。除了普通人以外，我们还调查了哲学、物理学、艺术与商业领域的专家。而对商业领域专家的研究结果尤其令人吃惊。绝大多数群体认为，在特定领域中具有创造力的行为与具有智慧的行为之间的相关度为零。换句话说，大多数人认为两种行为模式之间不存在任何关联。但在商人眼里，二者却呈负相关。也就是说，你要么具有创造力，要么拥有智慧，绝不可能兼而有之。实际上，根据我们的经验，组织中最有创造力的个体往往被认为很古怪，甚至被当作异类。问题的关键在于组织是能够意识到这类人的重要性，还是会因为他们与别人格格不入而解雇他们。

低估创造力也许，低估创造力的情况在学校中最为严重。当然，没有一个老师会承认他不重视创造力，但是，言语和行为之间永远存在一条鸿沟。请看以下几个例子。

一位物理老师要求学生描述一下如何运用一个气压计来测量一栋楼的高度。一个学生提出将气压计拿到楼顶，然后把它绑在一根绳子上，并将绳子下垂到地面，绳子的长度就是大楼的高度。结果可想而知，这个答案没有得分。

有时，教师由于太过强调创造力的某一个方面而陷入误区。在上面的例子中，教师想要知道学生是否已经学会了课堂所教的知识。而在其他情况下，教师只想保持学生的注意力。著名动画系列片《辛普森一家》的作者马特•格罗宁（Matt Groening）曾因在学校里画画和涂鸦而受到惩罚。他的画常被撕碎或扔掉。格罗宁说："有些画确实不成熟，甚至很愚蠢，但其中的确有一些富于创造性的作品，让我感到不可思议的是，老师对待这些画的时候没有任何差别，哪怕只是一点点"。激发创造力的情况是，格罗宁的老师应该想一想怎么做才能帮助他将艺术天分运用到学习的其他方面。

人们常常认为小学是开发儿童创造力潜能的最佳阶段。但是，假如你有孩子，你常做的事就是检查他们的成绩单。作者的两个孩子在小学阶段分别进入了不同的学校就读，这两所学校都是本地水平较高的公立学校。然而，那么多年来，创造力没有出现在孩子们成绩单的任何一栏里。虽然其中有很多用于填写各种好行为，而另一些则填写了孩子所获得的知识和成绩。从学校评估学生的方式可以看出学校的价值取向，而创造力从来都不是学校所珍视的东西。

我们并不是说所有的老师都不重视创造力，有许多鼓励创造力的老师。问题出在对教师的培训和社会化上。例如，师范类实习生跟着导师实习是教师培训的重要一环。但问题在于他们的"模范"老师所接受的也是墨守成规并且从不提倡创造力的教育。或许，具有创造力的老师应该受到重视，并成为教师培训的核心。再者，许多教师受标准教学大纲的束缚，无法发挥他们的创造力。比如，美国许多州的法律明文规定了高中生每年需要了解的一系列知识点。教师必须遵循这些大纲组织教学，否则学生将无法通过本州范围内的考试，结果导致教师只能把有限的时间花在每堂课上，而没有时间准备其他的课题。此外，学生的测验成绩也是对教师工作的一项重要考核内容，从而催生了一个为了分数而教学的怪圈。下一节中将对测验对创造力造成的冲击进行更详细的讨论。

第2章 什么是创意，谁需要它(4)

标准化测验的暴政

由于标准化测验的存在，学校忽视创造力的问题日趋严重。我们的忧虑是，围绕标准化测验而蓬勃发展的一个产业也许会在不经意中和我们的社会制度一样，把创造力压得粉碎。这些测验项目——“‘健谈’的定义”，“序列8，27，64，125后的数字为？”，“意大利的首都是哪里？”等，都不会激发哪怕一丁点的创造性思维。具有讽刺意味的是，再没有什么产业能比测验产业更缺乏创造力的了。即便是从事该行业的人也承认，孩子们现在所做的这些标准化测验与20世纪初的没什么两样。在写这一章内容时，作者所使用的是一台仅重3.5磅的轻便电脑，它有着比前辈们更强大的功能和存储能力，虽然它的重量只有前辈们的几千分之一。的确，第一台现代计算机UNIVAC诞生于1939年，比最有名的智力测验——韦氏成人智力测验量表的发明稍晚。令人沮丧的是，今天的计算机功能比过去强大上千倍，价格还更便宜，但是测验呢？除了一些修饰性的变化，一切如故。这就是我们所谓的缺乏创造力、停滞僵化的测验产业。问题不在于测验本身，而是出在缺乏创新。新的测验类型将会出现，但必须经历时间的考验。在这些测验中，要求儿童写一篇富有创造力的散文，设计一个科学项目，解决一个社会问题，或者进行创造力的思考。

我们也希望强调我们并没有因为标准化测验所鼓励的东西而想要对它百般责难。标准化测验鼓励良好的记忆和分析能力，而这恰是本书作者在其智力三元理论中所强调的观点之一。但是，作者的理论中还存在另外两个部分：实践能力以及本书的重点——创造力（多指应用于实践背景下的能力）。我们重视的东西却是这些测验所忽略的。

几年前，本书的一位作者是耶鲁大学的一名研究生导师，他对一个叫芭芭拉的申请者尤其感兴趣，她的GRE分数创造了耶鲁的最低纪录。但她的推荐信却充满热情，信中指出她是一个有深刻见解、富有

创造力的难得人才。写推荐信的人都是我们熟知并且尊重的人物，其中有一位曾是耶鲁大学心理学系的优秀毕业生，并且已经在该领域取得了令人瞩目的成就。推荐信还指出，假如我们还有疑虑，应该仔细看看芭芭拉的成就。芭芭拉有一个装有已发表文章（研究生院的申请者中很少有发表过文章的人）的文件夹，任何一个读过这些文章的人都会对其中所展现出的创造力和想象力留下深刻印象。

在接受入学委员会面试的时候，作者以为芭芭拉会顺利通过，因为尽管GRE分数很低，但她的论文足以证明她的实力。毕竟，还有什么比过去的创造性工作更能预测未来的创造力成就呢？委员会成员一直谈论他们对于富有创造力学生的渴望，如今刚好就有一个合适的人选。而事实是，他们对芭芭拉的情况进行了充分的讨论，但投票结果是5票反对，1票赞成——只有作者一人投了赞成票。

这是一个真实的故事，而这样的案例有成千上万。学校在考查了所有候选人的资料后，仍有许多高分学生未被录取，哪还会给那些成绩不那么好的人机会呢？我们相信，正是这一结果造成了成千上万具备创造潜能的个体由于他们测验成绩的不理想而失去了接受最好的高等教育的机会。

因此，具有创造潜能的个体很可能从未被识别出来，甚至可能只被赋予了很低的期许。更有甚者，如果有的学生表现出了创造力，但学习成绩很一般或者很差，他们很可能被贴上问题儿童的标签。而最终，由于他们一而再、再而三地遭受打击，可能真的变成问题儿童。

芭芭拉也许比其他富有创造力但是测验成绩不佳的学生稍稍幸运一些。作者以研究助理的名义雇用了她。她到了耶鲁，工作十分出色，两年后被录取为研究生。那么这个评价体系是否有所改变呢？你自己来判断吧：GRE考试仍在进行，我们在面对像芭芭拉这样的学生时依旧很为难。

测验是怎样变成我们教育评价体系中如此根深蒂固的一环的呢？为什么这些只能测量记忆和分析能力（再加上知道如何做测验的能

力），却根本无法测量创造力的测验会大行其道呢？而创造潜能的识别和促进又为何如此不受重视？我们认为至少有五个方面的原因。

我们称第一个原因为“伪量化精确性”。基本思想是，人们往往会被测验分数周围的精确性光环所迷惑。IQ121，SAT（美国高考）570，成就测验分数在前39%以内——这些听上去很真实。显然，相比分数测量过程中所犯的错误，测验公司当然更愿意强调分数。但是，即使是分数中的测量错误也只是与测量的内容有关，而与它们想要测量的或不想测量的东西，如创造力并不相关。

第2章 什么是创意，谁需要它(5)

我们称第二个原因为“相似性”。请想一想，考题是谁出的，教育体系中的决策又是谁做的。答案显而易见，正是那些测验得高分的人。如果你的测验分数很糟糕，就不可能获得出题的资格。如果你的测验分数没有好到能使你被最好的学校或研究生院录取的话，你就不可能在同等级别的学校中成为招生负责人。因为人往往会爱屋及乌，我们都在寻找与我们相似的精英分子。我们也将一套价值观传递给了那些与我们做得同样出色的人，那就是优秀意味着拥有出色的记忆与分析能力。

第三个原因是“苛责”。假设你是一名招生负责人，你现在要决定一名申请者是否能被录取，或者假定你是一名人事负责人，要决定是否雇用一名办事员或技术员。你的这位申请者的资料显示他具有很好的创造力，但测验成绩却并不理想。同时，还有很多申请者拥有非常高的测验分数，但是缺乏创造力。那么为什么要冒险录取低分者呢？假如此人并没有在学校或工作中做出成绩，可能有人会去查阅他的档案，发现他的分数很低，而且了解到正是你同意录取他或雇用他，最后受指责的会是谁呢？是那个被录取或雇用的申请者吗？不是，恰恰是你。相反，如果高分的人搞砸了工作，没有人会指责你，因为你做了你这个位置上任何一个头脑清楚的人都会做出的决定。结果，为了明哲保身，你只能不断寻找高分者。

第四个原因是“出版物”。越来越多的学校和学区开始公布测验平均分。例如，你可以很容易地买到一本列有各个大学SAT平均分的高校指南书。主要应用于美国中西部学校的ACT分数也是如此。同样，你也可以查到私立高中的SSAT平均分，以及研究生院的GRE平均分。许多州的公立学校已经有了本州范围内的掌握性测验，我们所在的康涅狄格州已经出版了不同州的平均分数指南。我们认为，这些分数已经成为决定房地产价值的最具影响力的因素之一。谁会购买坐落于三

流学区的房产呢？二流学区又如何？结果，这些出版物最终导致学校为了保持它们的竞争力而竭尽所能地提高分数。但是，没有人会去比较两所学校的创造力水平。

第五个原因在我们的生活中非常具有指导意义，我们称之为“祈雨舞”，它将是所有因素中最有影响力的一个。

我们会在各种各样的地方做报告，但我们很少有足够的时间呆在一个美好的地方享受悠闲。因此，我们常常希望那个地方可以再次邀请我们，而事情往往与我们期望的相差很远——毕竟，他们已经听过我们的演讲了。那么，假设我们要为再去那些美丽的地方（如中东）想点办法，我们该怎么做？

一种可能是，我们要确保在受到邀请后那里会降雨。因为这些地区雨量稀少，如果有人承诺降雨，并且你要保证如果没下雨的话让该国获得双倍的赔偿，那种诱惑将更难以抵御。

就这样，我们来到了中东。到那里的第一个早晨，我们跳起了祈雨舞。问题出现了：下雨了吗？你可能会想：当然不会。没错，确实没有下雨。该国要求赔偿双倍的损失，我们说：“你没问题吧？祈雨舞怎么可能在1天后就有效！而且，这里是中东，在这里，没有什么问题能在1天内解决。阿以冲突解决了吗？没解决。而且所花费的时间远远超过了1天。你们的干旱问题存在了上千年，怎能指望这个问题在一夜之间得到解决？”

在接下来的每一个早晨，我们都会跳15分钟祈雨舞，其余时间则用来饱览当地的美丽风光。当然，天最终还是下雨了，下雨的那天，我们说：“谢谢你们对我们如此有信心，很高兴与你们合作，希望将来还有合作的机会。”

和大多数人一样，你可能会认为导致降雨的原因未必就是祈雨舞。但请仔细想一想，导致迷信很难去除的原因就是它几乎不可能被证伪。只要你坚持跳祈雨舞，最终一定会下雨，这是笨蛋都知道的道理。你或许会认为这很荒唐，因为你并不迷信，而且你有信仰。但

是，你所能做的，只是站在办公大楼或酒店繁忙的电梯门口，看着人们进出。人们来到这里，按下按钮，电梯上升，如此循环往复。当按钮已然亮起时，还是会有人不断地按下它。为什么他们会这样呢？按钮很明显已经按下了呀！答案很快就会揭晓。电梯来了，事实上，只要你按下按钮，电梯总会为你而停。这样一来，即使是聪明人也会这么做就一点也不奇怪了。盲信是很难动摇的。

这种不合逻辑的思维助长了迷信行为，我们认为社会对于测验的狂热依赖就是一种最为严重的迷信。一旦人们相信测验会有效，那么从某种意义上说效果的确会出现，然而真正有效的并非测验本身，而是人们对于测验的反应导致了测验的效果。我们已经讨论过的自我实现预言讲的就是对事件的预期可能导致所预期的结果成为现实。但过度使用测验的潜在危险也会以另一种形式表现出来。

第2章 什么是创意，谁需要它(6)

你不相信受过教育的人会那么迷信？我们会努力想办法让你相信。斯滕伯格和他的同事决定不再光说不练，而是采取实际行动。在对GRE抱怨了多年以后，他们决定对耶鲁的研究生心理学课程进行有效性研究。他们搜集了10年来耶鲁大学心理系所有研究生的入学资料，获得了每个学生的GRE语文、数学和分析分数，又从经历过心理学专项测验的学生那儿获得了这个测验的成绩。他们还得到了这些学生在一年级和二年级时研究生课程的成绩，以及论文指导老师对他们分析能力、实践能力、创造力、研究能力、教学能力的评分。接着，他们还获得了论文评审对论文质量的评价（这些评审均为心理系的终身教授，不包括指导老师）。最后，他们还考察了学生的性别以及其他变量与分数的相关性。

结果很明显。GRE分数可以预测第一年研究生课程的成绩，但仅此而已。它无法预测第二年的成绩，更不用说预测教授的评分了，虽然GRE分析成绩与教授的评分存在中等程度的相关，但也仅限于男生。因此，除了对一年级成绩的预测，GRE分数再也无法提供更多信息。当然也无法得到对创造力的预测。这个系还在使用这个测验吗？猜猜看。的确，这项研究无法回答你想了解的有关GRE的任何问题。但我们很怀疑是否还有其他的研究会试图说服你这个测验并不能预测哪些重要的指标。朋友们，只要按下按钮，电梯一定会开门。

我们没有想反对高分，我们相信传统测验所测量的记忆与分析能力很重要。但我们同时也相信，测验制度正逐渐将创造力从人才录取与选拔中剥离。我们对测验的依赖正在挥霍我们最宝贵的财富。

创造力能够测量吗

批评他人不考虑创造力是一方面，你自己重视，并且努力寻找测量方法又是另一方面。

我们并非着迷于强调发散思维的各类创造力测验，比如要求人们思考剪纸刀的各种新异用法。现实生活的创造力应该体现在日常生活中，而我们所关心的却是那些并不普通的方面，我们认为，像思考剪纸刀的各种用法之类的问题太狭隘了。

和阿马比尔（Amabile）以及其他一些研究者（包括那些研究伟人的学者）一样，我们使用的也是成果中心取向。在许多领域，实实在在的成果是主要的评价对象。例如，你听说过“路易斯奖”吗？它因美国贺卡之父路易斯•普朗（Louis Prang）而得名。此奖专门用来奖励那些在年度国际贺卡展上最富有想象力与艺术性的贺卡。在各个领域，为基于实际成果的创造力设立奖项已经变得越来越普遍，教育领域也是如此。我们的研究已经对写作、绘画、广告创意、科学等领域实施了创造力测验。我们并不是宣扬这些领域就代表了创造力的全部，显然它们还远远不够。但是，这4个领域加起来至少代表了一个人所能产生的创造力方面的成就。4个领域中的任务形式相同，将主题选择纳入其中共同构成了创造力过程的整体，要求被试尽其所能发挥想象。理想情况下应给予被试足够的时间来完成任务。

在写作领域，要求被试从一个列表中选择两个题目，各写一篇简短的故事。我们故意选取那些被试可能从没考虑过的题目。如：超越边际、第五次机会、获救、桌下、言外之意、时不我待、锁眼、章鱼的运动鞋、2983、倒退，这些题目可以产生各种类型的故事。

在艺术领域，要求被试根据两个或更多主题来画画。我们还是选择了一些他们不太可能画过或想到过的题目，如：梦境、夸克、希望、狂热、愉悦、昆虫眼中的地球、对比、紧张、动机、时间的起源。

在广告创意领域，要求被试为两个产品设计一个电视广告。我们尽量选择乏味透顶的产品，主题包括：双视窗、扫帚、铁、袖口链扣、蝶形领结、球形门拉手、阿斯巴甜（代糖）。

最后，在科学领域，要求被试解决两个他们从未遇到的科学难题。包括：如果外星人就在我们身边，如何找到他们？如何确定上个月曾经有人到过月球？如何解决星球大战防御体系中的圈套问题？

在这项研究中，48名来自康涅狄格州的被试——男女各半，年龄跨度为18~65岁，平均年龄33岁，完成了4个领域的共8个项目。被试由当地报纸广告招募而来，并支付了费用。唯一的要求就是参加者必须高中毕业，而不是年龄不得低于18岁。

第二步，15位同样来自同样地方的新被试对上面48名被试的作品进行评分，分值为1~7分，每一个评判者在评价过程中依据的都是自己对于创造力的看法。每件作品的得分为15人的平均分。

第2章 什么是创意，谁需要它(7)

需要考虑的第一个问题是，评分者的评价是否可靠？一些传统标准测验的编制者与使用者认为，至少在他们的测验中还有标准答案，而创造力测验则没有一致的答案，也无法判断好与坏。但是恰恰相反，我们在我们的评分者身上发现评分者间信度为0.92（0代表完全不一致，1代表完全一致）。用任何标准来衡量，这种一致性都非常高，表明人们对于创造力好坏的判断的确显示出了一定（虽然不是很高）的一致性。在其他一些研究中也发现了类似比较不错的评分者间信度，这些研究都用到了同伴评价与专家评价，其中也包括阿马比尔所做的大量工作。

总的看来，相对于广告创意和科学，故事和艺术作品更容易被判断为富有创造力。出现这种差异的原因可能在于，相对于前者，人们对编故事和画画更有经验。创意专栏2—1被评判为富有创造力或缺乏创造力的项目以“2983”为题创作一篇短文富有创造力的作品：

“拿着这个号码！”我经过的每个地方都回响着这个声音。所以，我再次排到了队列中，等待着。我的号码是2983！他们才念到145！这让我有了充足的时间来研究队列中的人。谁会有那么大的耐性呢？谁会放弃并离开？排在我前面的那位身着条纹T恤的男人会发脾气吗？他看上去是那种容易得高血压的人。那个一手抱着一个两岁左右的孩子，另一只手抱着一个婴儿的年轻女人看上去疲惫不堪，她会坚持下去吗？当年幼的孩子吵闹时，会有人帮她吗？我会吗？也许吧。

队伍向前挪动了1到2英尺。他们刚才叫到了几号？我听不清楚。当然，我很确定他们没有在叫我。

队伍越来越长，有谁比我更需要来这里吗？

条纹T恤受不了了，他终于放弃。我前面少了一个人。

“1492！”老天！还有那么多人要等。我为什么要排队？我在等待什么？这些人都在等待什么？这是另一天，另一个队列，另一个等待

的理由。我为什么在队列当中？这重要吗？缺乏创造力的作品：

科学家配备可以接收到外太空声波的机器很让人费解。他们所能接收到的只是一些他们所无法理解的讯息。他们就此与其他国家遇到同样问题的科学家进行了交流。

在排除了那些极其脱离现实的理论后，他们得出的结论认为有些未知生命正在靠近他们。一艘装备齐全，配备了人员的太空船出发探寻声音的源头。在航行了29.83亿英里后，太空船到达了它的目的地——一个未知的星系。而那里的居民则对这些来访者充满疑惑。摧毁了他们的飞船，并将他们关进了监狱。请画一幅“昆虫眼中的地球”富有创造力的作品：

这幅画利用了昆虫的复眼构造。它表现了昆虫眼中的危险情形——一罐雷达杀虫剂、一双意大利皮鞋、一只鸟、电子灭虫器、奔驰而来的卡车，以表明昆虫眼中的世界充满危险。缺乏创造力的作品：

这幅画所表现的内容并不能突出昆虫眼中的地球这一主题。

假如外星人就生活在我们当中，应该如何把他或她找出来？富有创造力的答案：

我会花尽可能多的时间在可能是外星人的他所生活的地方与他相处，不断向他提有关历史、文学、天下大事等问题，也不排除询问一些更个人化的问题。

我也会带他去看类似《外星人》和《异星兄弟》这样的电影，并仔细观察他的反应。我还会带他去看美国经典电影《美好人生》和《飘》，从而比较他对两类电影的反应。

如果没发现什么不同，我会羞辱和取笑那些外星人电影，奚落地球以外还有外星人的可笑想法。假如他是外星人，也许这会让他感到愤怒。缺乏创造力的答案：

在美国，一个人要获得社会保险号或者驾照，他必须提供一份血样。外星人的血液结构必然与人类有所不同，哪怕他们看起来和人类没什么两样。我认为任何一个生活在地球上的外星人都希望能融入他

们所在的社会，而如果没有经过这类身份认证，他将很难在美国生存。现在请考虑这样一个问题，是否存在一种“总体的创造力”？换句话说，如果个体在一项任务中表现出了创造力，是否也能在其他任务中表现出同样的创造力呢？这个问题可以多个方式进行阐述。

第2章 什么是创意，谁需要它(8)

一种方式是根据创造成果的水平将各个领域的人分类。这样，又出现一个新的问题，在各领域中，高于或低于平均水平的比例是多少？在极端情况下，如果创造力是一种专能，我们预测有50%的人在任何领域都低于平均水平，还有50%在所有领域都高于平均水平。另一方面，如果根本不存在总体的创造力，我们预测有6%的人低于所有领域的平均水平，23.5%的人在某一领域高于平均水平，41%的人在两个领域高于平均水平，23.5%的人在三个领域高于平均水平，剩下的6%则在这四个领域中都高于平均水平。

我们的研究发现有19%的人低于所有四个领域的平均水平，即他们的作品得分都低于平均分，31%的人在其中一个领域高于平均水平，17%的人在两个领域高于平均水平，15%的人在三个领域高于平均水平，还有19%的人在所有四个领域都高于平均水平。显然，这些结果处于两端（所有领域对单一领域）的中间。表明创造力既不体现在所有领域上，也不是单一领域所特有的，如果一定要指出它更接近哪一端的话，那么应该是后者。换句话说，个体可能会在特定领域表现出创造力，而在其他领域则不具备创造才能。大多数人会在某一领域高于平均水平，而在其他领域则低于平均水平。

另一个办法是对不同领域的创造力分数进行相关性统计分析。这些介于-1~1之间的分数表明了人们在不同领域所表现出的创造力的一致性程度。相关系数若为1，表明不同领域之间有着完美的一致性，即个体在所有领域都表现出了（或未表现出）创造力。相关系数若为0，表明不同领域之间完全不存在一致性。上面的例子表明在一个领域中表现出的创造力无法预测其他领域中的创造力。相关系数为-1是一种很奇怪的情形，表明在一个领域中表现出的创造力越高，在另一领域中的创造力就越低。而实际上，不同领域创造力呈中等程度的相关，相关系数为0.37。这个数据进一步验证了我们前面的分析，创造力既

不会体现在所有领域，也不是单一领域所独有的，当然，它更接近后者。

这些结果对于我们思考创造力的方式以及我们对这些思考所采取的行动有着重要的意义。在一些学校的天才班里，我们的研究结果表明，从创造力来看，没有一个人能恰如其分地归入“天才”的行列。一些人只在一个或几个领域拥有天分，还有些人在其他的领域表现出特殊才能。个体很可能在某一领域表现出很高的天赋，而在其他领域资质平平。从孩子中挑选出所谓的“创造型天才”组成一个独立的群体其实并不合理，或者，我们也可以把天才儿童挑选出来，但这些儿童（或成人）往往各有所长，很难归于一类。

同样，如果某家公司想雇用一个具有创造力的员工，该公司的政策制订者必须认真思考一下他们到底需要哪方面的创造力？例如，市场部与财务部需要的创造力就不一样，反之亦然。创造力会因领域的不同而发生变化。

但是，即便我们在各个领域发现了具有创造力的个体，还是要明白一个领域中的创造力会不断发展，关于这一点，我们会在本书中反复论述。因此，尽管我们可以测量创造力，但测量的只是特定时空下的创造力。

我们仅通过被试某个领域的两个作品的得分相关性就可以看出作品的效果。个体在某个领域的创造力始终如一，那么被试在该领域的两个作品的相关系数应该会接近1。如果特定领域内的创造力具有随机性，那么相关系数可能接近0。在我们的研究中，同一领域被试的两个作品之间的相关系数平均为0.58。显然，这一数据要高于领域间的相关性（不同领域之间的相关系数平均为0.37），但这也绝谈不上是完美的一致性。这样一来，我们在推广产品时要非常小心。

必须强调的是，由于存在“测量误差”，我们所得出的相关系数会比实际情况低。这意味着心理测量绝不可能准确无误，并且，从某种

程度上说，我们的评分者也很难达到完美评价者的水准，他们的错误判断会降低相关性。

有关判断错误问题，怎么强调都不过分。和其他研究者一样，我们发现，对于创造力的各种判断有着极高的一致性，这些判断之间达成了一种共识。每一次判断都会带来一个不寻常的评价，而多数人对作品的判断会反映出他们关于创造力的核心看法。然而，也有可能对作品的价值做出错误的判断。关于创造力的构成，现在还没有一个绝对的标准。在一个社会或一种文化下被认为具有创造力的东西也可能无法得到另一个社会或文化的认同。

以下是创造力测量中一个偶然出现的例子。在我们的研究中，要求44名被试在写作和艺术两个领域创作出具有创造力的作品。我们预测敢于冒险的人比不敢冒险的人更具有创造力，至于我们为什么做出这种预测，稍后会进行解释。而结果表明，我们只对了一半——这种情况只出现在了艺术领域。

出于好奇，我们决定对敢于冒险的被试者的写作作品进行深入研究，结果完全出乎预料。我们原本以为这些作品应该是有创造力的，尽管评价者并不这么认为。这些作品表现出了冒险的特征，如某些作品对政府或有组织的宗教制度提出了批评，我们的评价者当然不会对这些内容有什么好印象。

我们想表达的是，对创造力的评价取决于判断。某人可以有一大堆的理由来证明某作品不具备创造力，而从他依据的标准来看，或许的确如此。但在另一群人看来，结论也许恰恰相反。创造力并不抽象，它是社会文化对于一件作品的新异性、适宜性、内在品质以及重要性等所做出的一种判断，我们应该想一想到底是谁在做判断。

传统标准化测验的拥趸也许会以为他们抓住了创造力测验的致命把柄，可能会说，在标准化测验中至少无须担忧客观性问题，事实上这是所有测量方法都无法摆脱的问题。请思考这样一个例子，在某种

文化背景下，有“正确”答案又具有客观性的智力测验，在另一种文化背景下很可能出现截然不同的答案。

纽约城市大学的心理学家约瑟夫•格利克（Joseph Glick）曾对一个名叫克佩列（Kpelle）的非洲部落的成员进行过认知能力方面的研究。他用一个分类任务对他们进行测验，这项任务是测量认知能力的标准方法。要求被试对动物、树木、交通工具进行分类。认知测验的理念是，具有较高认知能力的个体会根据分类学来进行归类，把动物归入一类，树木归为另一类。然后，他们会进行分级，如把上述两类归入更高的类别“生物”。而认知能力较低的个体则会按功能进行分类。例如，他们会将“公共汽车”和“汽油”、“自行车”和“乘坐”归为一类。

该认知测验也基于相同的假设。例如，在一个标准化智力测验的词汇部分，如果要求对“汽车”下定义，个体应强调“交通工具”，而非“使用汽油的东西”。换言之，类别化定义要比功能化定义的得分高。

克佩列部落是按照功能进行分类的，就像智力较差的成年人和一般水平的儿童。格利克想了各种办法试图让他们根据类别进行分类，但没有任何效果。最后，格利克打算关闭工作室，闲极无聊的他让一个克佩列人以蠢人的方式进行分类，结果对方轻松地按类别对词汇做了分类。对他而言，类别分类是蠢货干的事。因为在日常生活中，他们所进行的思考经常是功能性的。如他们想到苹果，并不把它归入水果，而是归为“食物”。由于没有受到测验文化的影响，他们并不知道在做测验时，应该以迎合测验的方式进行分类。

类似的例子不计其数。在一种文化里被认为聪明的行为在另一种文化里可能会显得非常愚蠢。关键就在于创造力测量中会出现的问题在所有的测验里都存在，世界上不存在完全“客观”的测量方式，它往往取决于特定时空中特定群体的规范和预期。

在本章中，介绍了我们对创造力的一些看法——为什么创造力如此重要却被低估，如何测量创造力。接下来我们将对这些问题进行更为详细的阐述，你可能已经注意到了，在我们看来，富于创造力的个体就是那些不人云亦云，能独立思考的人。在下一章，我们将通过对创造力投资取向的研究正式形成一个理论。

第3章 什么样的创意值得投资(1)

低买高卖：投资与创新

金融市场上，投资者听到的一个标准式建议就是“低买高卖”，没有比这更明确的建议了。然而，即使每个人都知道应该采用低买高卖的策略，但只有很少一部分人真正这么做。看看纽约股票交易市场的情形就知道了：市场低迷时，买卖交易活动很少；市场价格回升时，人们的交易热情又高涨起来。

几乎人人皆知，但又少有人去做

当然，有人可能把这个违背生产性的趋势归结为初学者们没有经验，或者是小投资者对“低买高卖”这一众所周知的投资策略理解得不够准确。这样的判断是不准确的，即使是合作基金的管理专家也有可能忽视他们自己的建议。举一个较为极端的例子，1967年6月，福布斯杂志的编辑在纽约时代股票市场专栏里插了一幅交易图，这幅图描述了28支股票的走势。实际上这28支股票不过是一家并不存在的基金公司的基础，每支股票投入1 000美元，价值28 000美元的股票在17年后升值到131 697.61美元，盈利率为470%，相当于9.5%的返利率。在同一时期，只有很少一部分基金公司的实际盈利回报率能超过这一水平。有人可能把这位编辑的成功归结为纯粹的运气，但实际上，通过电脑随意选择股票的可能性就和福布斯杂志编造的证券投资结构的可能性差不多，可大部分合作基金随意选择股票的可能性还要小一点。此外，即使对于那些盈利率超过平均盈利水平的基金公司来说，也仅有不到一半的公司能保持同样的盈利水平。通过概率保证持续盈利的基金公司比预期的还要少，大部分公司的状况往往更糟。不管这些基金公司是如何操作的，实际上他们也并没有采用低买高卖的策略。

作为专业的基金管理人员，他们往往花很多钱学习金融管理的专业知识，为什么连他们也做不到低买高卖呢？他们倾向于高估减肥专家的建议和戒毒人员的成功率，要不就是过于相信离婚劝解人的工作

效果。还有什么其他方面的原因吗，这些细小的因素使得人们很难采纳最好的建议，即使他们自己原本希望如此。

成功的投资者必须大胆，敢于冒险，随时准备采取与其他投资者相反的行为方式，这样做的结果就是以暂时的损失赢得最终的胜利。当然，一个人的股票是否升值，什么时候升值，是没准的。

第3章 什么样的创意值得投资(2)

创新的关键

上述关于金融投资的讨论与创新有什么关系呢？“低买高卖”正是创新成功的不二法则。低买代表这样一个理念：积极寻找那些不被看好或是不为人知，但却具有升值潜力的市场机会；高卖意味着当一个理念或是一个产品已经实现价值并获得丰厚的回报时，马上转向一个新项目。

假设某个人随大流做了一笔投资，收益还不错，实际上是这个项目目前比较兴盛。可以说这个人是比较有眼光的，但称不上是有创新精神。因为，他投资的项目正处于高峰期，就像其他人已经买或正打算买的股票一样，价格已经上涨。相反，某个人提出了一个新想法，一个新的雕刻方法或是一个富于革命性变化的交通规划方案，这个想法可能与流行观念不一致。当别人认识到他想法的价值时，他就会被认为具有高度的创新精神，还会得到市场上其他投资者的追捧和效仿。

举个例子，在科学发展史上，科恩发现大部分的研究者都会在一个既有的理论或是方法体系内从事他们的研究。但时不时地会有一些富有创新精神的科学家出现，改变其他科学家看待世界的方式，解释早期科学理论所不能解释的一些矛盾现象，提出新的研究课题。哥白尼以日心说颠覆了地心说的宇宙观念，但在他之前，如果有人说地球围绕太阳转，会被认为很荒诞的，因为只需抬头看看天空，就能看到“太阳”围绕着地球转动。同样，爱因斯坦也以相对论颠覆了有关物质、能量和光的理论解说，但在他以前，牛顿学说与托勒密的地球中心观都被认为是绝对的真理。一般来说，思想家们，无论是学者、商人、艺术家还是投资者，任何具有创新性思维的人，能推动思考范式转变的人都是通过提出新的甚至最初被视为奇怪的理念，总之是不受欢迎的想法来低买和冒险的。正如我们在本书第一章中所介绍的那

样，六个能够推动范式转换的创新性因素是不可忽视的，它们是智力、知识、思考风格、动机、人格和环境。

第3章 什么样的创意值得投资(3)

风险因素

当人们解决一个问题，或是实施某个项目时，为什么会自设囹圄呢？为什么总会倾向于“买高”，只采纳那些显而易见的想法，固守常规呢？对于金融投资项目来说，考虑的关键因素是风险，风险与低买总是相随的。

对“风险”的通行定义是“损失或受伤的可能性”。在金融投资领域，对“风险”的解释是“没有实现预期的回报率，再具体点说就是你持有的证券价格下跌”。日常用语中，大部分人可能认为风险就是损失的可能性，拿一个想法或是一笔钱去赌，风险确实是存在的。

两类风险进一步说，我们需要认真考虑的是两类风险：市场风险和特定风险。市场风险取决于作为金融市场（或是创新领域）的整体规范水平。特定风险则依赖于专门领域（或说是创新专业化市场）在整个市场中的发展位置。一个人可以投资与物价挂钩的共有基金，这一共有基金与股票市场的主流走势是一致的。一个人也可以投资具体的行业，例如医药业，不过，在决定投资医药业时，投资者还必须考虑特定风险，因为医药业发展的好坏在一定程度上反映了整个市场发展的状况，也折射出医药行业自身发展水平。

风险考虑如何应用于创新呢？很直接！在任何领域都通过低买来引发风险，无论是产品还是被认为万无一失的想法。这就像不是任何股票都会升值一样，未经检验的投资项目或是想法也未必都能促成创新产品的产生，而且实际上大部分冒险也以失败告终。逆向思维的人总是逆潮流而动，他们也总能抓住非主流的发展机会。现在，他们也会采取类似的做法，这里，那些孕育创新思维的动机与个性特征就发挥了作用。我们的研究小组已经陈述过，低买高卖的人肯定是那些不随波逐流的人，也是随时准备“赌一把”提出自己的观点的人。

投身于一个不受欢迎的职业，或是开发一些不被看好的技术，必将面临更复杂的多方面的风险。因为一个人不仅受制于市场风险，也受制于特定风险。

这些交织在一起的风险不仅出现在研究领域，处于电脑时代的软件开发者似乎也看到了市场衰退的风险。虽然说创立自己的软件公司比加入一个已经运转成熟的公司面临的风险更大。但是反过来，自己创办公司的特定风险则取决于所开发软件的产品类型。从事软件开发当然有市场风险，这一市场的竞争本来就很激烈。比起其他软件，规划软件的竞争要小一些，但这说明还没有形成一个成熟的市场，因此，你还得通过开发这一类的软件，引领客户的认知与需求。

要低买就必须冒险，低买并不意味着其价格会在未来上涨。高卖时，你所冒的风险就是虽然你卖了个好价钱，但它可能还会涨，你不可能考虑到所有可能性。一般来说回报率与风险是一起增长的，呈正比例增长关系。而且，不敢冒险的人也总是得不到回报，只有那些具备成就动机和富于创新人格特征（第8、9章会做进一步的讨论）的人才能够成功。

问题的构想除了动机和人格特征之外，另一个影响人们是否冒险的因素就是问题的构建方式。如果依据不同的参照物来评估各个选项，那些原本一样的选项看上去就不一样了，这时候，构想效应就会出现。对各个方案的不同构想能影响人们冒大的风险还是冒小一些的风险。专家研究发现，面对潜在回报时，大部分人是规避风险；面对潜在损失时，则变成寻求风险了。举例来说，要求一个人在如下可能性中做出选择：100%赢得80美元与85%的可能赢得100美元，人们往往会采取风险规避策略选择100%得到80美元。现在换一个参照方式来打赌，从损失的可能性来考虑。如果一个人在100%会损失80美元与85%的可能损失100美元之间做出选择，人们可能选择第二种方案，因为第二种方案有不损失100美元的机会。真正影响人们做出风险规避或是风险寻求的选择因素是根据人们选择参照回报还是依据损失。

他们的这些发现与创造力研究有何相关呢？研究表明，大部分情况下，潜在的收益影响创造力的工作。也就是说面对收益时人们倾向于风险回避，我们看到的创新性程度要低于期望水平，风险回避可能就是一个原因。一些风险往往带有创新性，人们接受这些风险的意愿部分取决于风险呈现给他们的方式。比如，一个人在考虑要不要提交一份与众不同的年度报告给他的上司，这份报告要么赢得赞许，要么招致批评。报告中可能充满了创新的想法，但这些想法违背了公司一贯的思维模式。他从两个方面考虑是否提交给上司：一方面是获得领导重视后获得的潜在收益（赞扬，提升，额外津贴）；另一方面是这一份报告被退回后他可能遭受的损失（批评，失去上司的尊重）。

这样看来，冒险以及一个人对风险的构想方式与经济收益和创新收益是很相关的。静电复印技术领域的专家认为："如果你想发明点什么，你就得冒险……除非你冒点儿险，否则你不可能发明任何东西。只有去冒险，你才可能变得富有创造力"。

心理学家大卫•麦克伦兰（David McClelland）认为，那些只做保险事的人是特别害怕失败的人，这些人可能会取得一些成就，但不会是影响深远的大成就。与此同时，他还注意到那些总是疯狂冒险的人既不可能取得小成绩也不可能赢得大成就。能够持续做出贡献的往往是那些谨慎冒险，充分运用智力和知识以平衡自己的偏好和风险。

持续的低买高卖往往意味着精确计算风险概率，然后坚持贯彻其策略。斯科特•鲁丁（Scott Rudin）是一个成功的电影制片人，他制作的电影包括《公司》、《姐妹行动》和《埃德姆斯家族》。鲁丁是一个创作电影的战略家，他往往不会去聘那些取得过巨大票房成绩的导演，他认为不好的剧本也能制作出好的电影作品。他专门选那些既不出名也不为人知的演员，淘汰那些处于中间地位的人。他一旦决定创作某部作品，就会很自信，全身心地投入项目并确保其进程。当电影上映时，他已经开始下一个探险之旅了。

第3章 什么样的创意值得投资(4)

像鲁丁一样，富有创新性的人敢于冒险、坚韧，促使已有观念的转变并在其后以高价卖出，获得收益。但当其他人认识到他们的创新价值时，他们已经转向另一个问题或是领域。有一些具有创新精神的人并不持续创新，而是全身心投入实现其众多创新理念中的一个。当然，也有些人在他们的职业生涯中变着花样发展其创新性，这样的人往往是最有影响的。他们高卖，最出名，最有效率，收益也最多。IBM公司的托马斯•沃特斯（Thomas Waston）就是低买高卖的杰出商业代表，在别人还几乎没有察觉的时候他就进入数据处理行业，多年来始终处于领先地位。当这一领域的市场达到顶峰时，他已转向新产品的开发了。

第4章 创意投资的“低买高卖”(1)

人人皆可做

在我们的文化背景下讨论能力，人们立刻会冒出这样一个观点，有些人能力强，有些人能力弱，人的能力水平是固定不变的。

就低买高卖中的创新要求而言，这些传统观念就不再适用了。任何人都可以做到低买高卖。虽然并不是人人都取得同样的成功，但从一定意义上看，创造力就是一种心智状态，一种人人都能达到的状态。下面是来自商业领域的一些案例。

马克•麦考马克是一家国际管理集团公司的创始者和执行官。该公司的主要业务是代表各类运动员、舞蹈家、音乐家、模特以及其他有管理需要的人参加各种商业谈判，帮助他们理财。对运动员来说，马克•麦考马克的公司提供的管理服务是很重要的，因为他们的运动高峰期就只有那么短短的几年，高峰期一过，就不得不退休。

马克•麦考马克第一个想到做运动员经纪人的业务，是出于几个方面的认识：第一，运动员的合同标的金额往往很大；第二，运动员没有必要接受如何谈判的培训；第三，如果他们不擅长理财（事实上大部分运动员都不擅长理财）他们就会因为一度的奢华而沦落到贫穷的境地。

马克•麦考马克的另一考虑是：人们对运动员的评价很高，至少曾经名噪一时，为什么不出售有他们签名的产品呢？签名售物的做法在今天已经不新鲜了，但在马克•麦考马克所处的时代，这一想法还是非常新颖的，他也因为这些创新的想法取得了巨大的成功。建立了世界最大的“才能”管理公司后，马克•麦考马克还抽时间写了几本书，其中如《什么是哈佛商业院不能教给你的》还一度成为畅销书。

我们并不打算讨论这样的问题，如马克•麦考马克是不是具有一些与生俱来的才能。我们要讨论的是马克•麦考马克是一个一直在寻找新视角的人，他提供了别人都没有想到的服务。

Defying The Crowd/创意心理学第4章创意投资的“低买高卖”就个人层次的创新而言，汤姆•莫纳汉（Tom Monaghan）也是一个典型案例。作为达美乐比萨的创始人，他提出了向消费者提供外卖热比萨的主张。他知道这一想法很好，很有市场价值。汤姆•莫纳汉所处的时代外卖食品市场竞争并不激烈，所以他实现了低买。最后他克服了融资上的种种困难，平息了关于“达美乐”这一品牌的各种纷争，成功地实现了其想法，成立了一家提供外卖热比萨的公司，改变了集中在某一家中心点销售比萨的模式，将比萨制作分散在不同的特许店，这些特许经营点遍布城市的各个角落。

再来看看汽车行业的案例。1974年，底特律还在为如何生产更大的汽车而绞尽脑汁，日本却开始向美国倾销其小车了。认为人们偏好小车的想法在那时也是很新奇的。美国的汽车公司一直在为制造更大、更豪华的轿车而努力，底特律的想法是，在人们可承受的范围内，会购买最大、最豪华的车。日本人并不拥有美国人欠缺的特异能力，他们只是在底特律自鸣得意时，小心翼翼地寻找自己的优势，寻找自己的发展机会。今天，随着美元对日汇率的下降，以及底特律对客户真正需求的领悟，美国的汽车业正逐渐恢复昔日的兴盛。

创新性组织中最典型的案例莫过于耐克公司了。耐克致力于不断开发新产品，它和其他几家运动鞋生产商已经完全改变了美国人对运动鞋的概念。其实，运动鞋最基本的功能就是用于运动，运动鞋本身毫无魅力可言，它们不过是对人们有用罢了，但是今天的年轻人对运动鞋的认识完全不同，运动鞋已经变成一种地位的象征。我们甚至数不清到底有多少个品牌的运动鞋，更不要说这些品牌的运动鞋又细分为多少个类别了。商品已经变成一种奢侈品，一双运动鞋的价格甚至高达200美元。我们并不打算对此做一番评价，说一双运动鞋的价值最

多不会超过100美元。我们要说的是耐克开辟了一片别人没有发现的市场，唤起了这个国家年轻人的欲望，这些欲望在耐克以前的时代并不存在。创意专栏4—1低买的艺术10多年前，休•麦克马洪就意识到成人越来越喜欢万圣节了，于是他雕刻了一个精美的壁龛。他把自己的艺术才能和成千上万人在10月喜欢的一项工艺活动联系了起来——雕刻南瓜。要知道在南瓜上雕刻出各种各样的眼睛、鼻子和嘴巴后，南瓜的形象可远远不是一张让人恐怖的脸了。麦克马洪采用各种技法雕刻南瓜，在展出这些雕刻时，其突出部分的艺术效果让人觉得非常有趣。他把这一过程描述为“雕刻之光”。

当市场日趋成熟时，麦克马洪达到了低买的目的，创新了雕刻的手法。他在纽约一家旅馆展示南瓜雕刻，那是他检验自己创新思想市场潜力的开始。在被拒绝了大约20次后，他觉得自己江郎才尽。于是，他休息了一段时间，直到一个名叫Ichabod 的旅馆给了?第一笔订单。

麦克马洪已经把南瓜雕刻变成一个周期性的商业市场，他把南瓜雕刻成猫、猫头鹰、大象、老虎、火鸡以及其他各种各样的动物，还在南瓜上以自然风景为题材来雕刻。他还把南瓜雕刻成各种人物，如罗纳德•里根，查尔斯王子，戴安娜王妃，埃尔维斯•普雷斯里，威廉•纳尔逊，萨朗韦斯特•斯通，美国印第安人等。他的南瓜雕刻被特约刊登在《纽约时代》、《生活》、《人民》等杂志上，还曾在白宫展出过，无数家宾馆、俱乐部也都展出过他的作品。他被评为米开朗其罗南瓜雕刻艺术家，名闻遐迩。在短期失利时，长线投资的收益最终也能够抵消短期的损失，麦克马洪就是实现低买高卖的最好案例。创造力就是一种新兴的状态，不会读书不会认字的文盲也能有创新能力。

第4章 创意投资的“低买高卖”(2)

低买高卖是一种生活方式

我们对于低买高卖的第二点理解是，低买高卖是一种生活方式，一种对待生活的态度。一些人选择创新性的生活，另一些人选择遵循常规的生活。

你可以选择随大流，也可以选择按自己的方式来生活。乔丹•莫瑟（Jordan Mozer）表达其独特想象力的方式就是建筑设计，他把自己的建筑设计风格界定为“超现实主义”，与“线性的、理性化的”设计方法形成对比。1990年以后，他一直专注于饭店的内部设计，他把自己的饭店设计风格描述为“活灵活现的”和“流动的”。在当时著名的纽约设计师看来：“大部分饭店还是喜欢柔和的风格”。但莫瑟还是坚持自己的风格，他说：“我就是一个赌徒，雄心勃勃，也很固执，我不害怕一周工作80个小时去做我喜欢的设计。”

当然，在股票市场上也可以做类似的选择。很多人不是独立思考后做出买卖股票的判断，而是听从股票专家的意见。但有些专家的意见常常很不明确。他们屏息静气收听投资新闻的报道以及最新的股市推荐意见：“买Twiddlekins。”多么令人激动啊——一个赚大钱的机会！可是还有一个问题没有解决，成千上万的人都听到了这个新闻报道，他们都得到了去买Twiddlekins的建议。除非某个人拥有该国最快的邮政服务，否则等到他拿到订单时，因为大家一窝蜂地都去买Twiddlekins股票，它的价格已经飙升。这时要想以较低的价格购买Twiddlekins的股票已经不可能了。最坏的情形是Twiddlekins股票价格没有任何原因的一顿疯长，但那些较为聪明的投资者常常能预料到这一情况的出现，因此也就没有任何理由再去购买Twiddlekins的股票。要是已经购买了该公司股票的，这时也应该迅速卖出。于是，这些明智的投资者把他们持有的Twiddlekins的股票抛售了，这时该股票的价格已下跌。那些刚刚认购Twiddlekins股票的人开始变得恐慌，不久之

后Twiddlekins股票的价格甚至比他们购买时更低了。投资中的从众现象为说明任一领域中的从众心理提供了一个很好的典范。

除了这些商业领域的例子，我们认为同样的原则也适用于私人生活。我们从事多年的一项关于亲密关系的研究表明，私人关系与所有机构间的关系存在一些相似之处：那就是当他们之间的关系处于沉滞状态时，说明他们的关系快要到达终点了。每天重复同样的事情，遵循同样的思维方式，为同样的理由打架争吵，不少夫妇就是这样处理他们之间的关系的，其结果要么是分道扬镳，要么是相互抱怨，幸福感下降。也不是说这样的夫妻就一定是“缺乏创新性”的人。他们中总有一个或者双方都在工作中是充满创造力的，看上去他们似乎认为业务需要扩展与变化，而关系则不需要。于是，他们想知道，为什么他们两个慢慢地从亲密走向隔阂，走向不满。要让夫妻关系永远和谐就需要时刻创新，就像其他事物需要创新一样，最成功的夫妻关系模式就是两人一直能够分享新的经历和新的想法，这样讲的意思不是说每时每刻都要有变化。重点不在于变化的频率而在于使夫妻关系始终充满活力：具有创新精神的夫妇比那些认为只需要维持好夫妻关系的夫妇可能要更幸福。你必须时刻维护你的关系，就像一棵树在成长，一个小孩在长大那样，这才是我们要吸取的教训和经验。

第4章 创意投资的“低买高卖”(3)

“高低”的时空变化是怎样的

如果你已经30岁，可能经常会听到别人这样说：“要是某个时候我买了施乐复印机的股票就好了……”有很多谚语描绘的就是这种事后诸葛亮的人。具有创新精神的人都是不同凡响，而非跟在别人屁股后面亦步亦趋。

我们还可能补充说：“只要超前那么一点点”。生命中最悲哀的事情莫过于太超前，以致看不到别人是如何欣赏自己的创新性贡献的（更糟糕的是，看到其他人后来提出了与自己类似的想法并获得了巨大的成功）。事实上，在苹果的麦金托什机出现之前，施乐的星星系统就能提供很好的绘图功能了。这起争端还被诉诸法庭，结果是施乐输掉了官司，就是因为施乐太超前了。施乐还犯了一些错误：它没有很好的推销其产品，定价也太高，很少有人买得起它的产品。再举一个另外的例子，我们知道凡高的画在拍卖会上创下了最高纪录，可是他却在穷苦潦倒中死去，遭遇类似命运的远不止他一人。

正如我们已经指出的那样，认为什么东西是创新的，不仅因时而异，而且因地而异。举例来说，1982年早期，奥特朋（John James Audubon）初次在费城展出其作品时就遭遇失败。他描绘的野生动植物不仅采用了传统试验水彩法，同时还拥有更加自然的姿态和背景。传统绘画中的动物总是固定的姿势，肚子被填得满满的。因为奥特朋的绘画技巧与传统画法完全不同，他没能申请到经费资助。此外，由于他长期在野外写生，回归乡野的行为方式也备受鄙视。费城失败后不久，奥特朋乘船来到英国推销他的作品，结果大受欢迎，英国人还十分欣赏他的林中居民风格。

此外，正是因为地区差异，像我们一样以举办讲座为赚钱方式的人都知道，你给不同的听众讲授同样的内容，效果可能大相径庭，一些听众评价很高而另一些可能觉得糟糕透顶。同样，如果一个人给两

个班的学生讲述同一门课程，一个班的学生接收得很快，而另一个班的学生可能完全无法理解。

同样的规则通行于任何人，我们在挑选工作时，考虑的因素不仅包括薪酬以及职业地位，还会考虑这一单位能否让我们的创造性才能自由施展。如果不能展现创造力才华，我们在这个单位可能不会受到重视，可能也不会在这里呆得太久。

良好的人际关系也基于同样的道理。在与人交往的过程中，如果对方不能欣赏我们的优点，我们经常感觉自尊心受到了伤害。如果我们能找到一个很欣赏自己的创造性才能，而且还能容忍我们缺点的人，那我们就很幸运了。在关于人际关系的多年研究中，年长的作者已经中断了很多与之交流过的朋友之间的联系，主要原因就是这些朋友专门盯着别人的缺点而不会欣赏他人的长处。没有一个人是完美的，每个人既有优点也有缺点，而你要做的就是欣赏优点容忍缺点。

第4章 创意投资的“低买高卖”(4)

判断“低”和“高”

现在你可能会说，显然人人都应该低买高卖。而诀窍在于知道事物什么时间是低，什么时间又是高。

评估某一领域的工作或是某一项目的指导思想是否具备投资的价值，是否有潜在收益，还是有些策略、线索可循的。我们在上一章中讨论了如何应用技术性分析这一手段预测市场发展趋势，现在我们打算从这些基本概念的分析中拓展出一些实现低买的基本策略。

如果别人都在做，不管是什么，而你又跟着做，那你就是在买高，这是线索之一。人人都在做，从众的诱惑力是很大的（随大流是多么轻松的一件事，而与众不同总是让人难堪！）。比如，你销售的产品与其他人的没有什么区别，那么你必须要有别人没有的优势才能卖得出去，换句话说，你必须有所创新。如果你书中的观点、人物形象和其他人的没什么两样，那你就得想法把你的作品变得与众不同一点，否则就无法吸引读者来购买你的书。低买高卖不仅仅是学术性的理论，它在实际生活中也很管用。那些成功之士，不管是在哪个领域，之所以能够成功，就是因为他们多少能将自己区别于其他人。

是否实现了低买或是高卖的第二个线索就是：别人认为你打算去做的事情多少有点儿荒唐，那你就选对了一条低买的途径，这是因为你与众不同了。此外，如果你自己也觉得目前正在做的事情有点儿不顺手，那就说明你可能选对了方向，可能达到低买或是高卖的目的。

有个人通过买卖表现派作家的绘画作品赚了一大笔钱，于是有人问他在别人都讨厌表现派绘画作品时他是怎么想到要去买其作品的。这位投资者的回答很耐人寻味，他说自己一度也很讨厌该流派的绘画作品，但是他觉得这可能是一个做出正确决定的暗示，于是他购买了表现派的作品。表现主义画派的作品令他不是很舒服；这一感觉可能是在暗示他这些绘画作品超越了所处的时代。

低买或是高卖的第三个线索是，当面对一个涉及你和其他人的事件时，你态度公正，而不像其他人那样态度偏颇或是逃避。不要因为其他人都用某种方式去看待某些事件，你也就采取同样的方式，你应该问问自己，人们评价这一事件的方式是不是错了。

我们也相信数字包含着一定的保险性。如果人人都以某种方式去理解（或者有可能这样理解）某一事件时，有人认为大众的这种认识方式就是正确并很自然的一种态度。

在美国以及世界上的任何国家的历史中都能找到这样失败的外交案例，这往往也是群体思维的结果。当每个人都从一个角度看待某一事件时，我们就开始相信这件事肯定就是这样的。群体产生了这样一种刀枪不入的错觉，于是就认为其决定是无懈可击的。群体中的成员常常认为自己扮演了“大脑卫士”的角色，其职业就是确保每个人按同一方式思考。那些不遵循群体同一思维方式的人最初受到批评，然后可能是很严厉的谴责，再后是被孤立，最后的遭遇可能就是被驱逐。任何不遵守群体规范的人肯定是个怪物，于是群体成员间的错觉被再次强化。

一般而言，创新型的解决方式与期望的自然倾向相反。很多年前，强生公司发生了一起重大公共安全事故，引起了严重的公共关系危机。一些毒素被注入到一种叫泰诺的止痛药品中，这使得使用该药品的患者能永久性治愈头痛。这件事并不是公司的错，而是一个疯子的行为导致的。但作为一个组织，公司没有选择掩盖此事，而是一开始他们就召回了市场上所有的有问题的止痛药，后来又召回了其他的止痛药。该公司的举动令所有人都大吃一惊，这可是该国最大的止痛药生产商！他们召回了所有的产品，并承认出现了问题，营销专家们说泰诺永远也别想重振雄风了，可事实恰恰相反，泰诺很快又成为销售得最好的止痛药。

没有一个人能够准确地说出“低买”的解决方法是什么。但是，有创新性心态的人不会接受那些盲从大众的信仰，即仅仅因为数字上的

优势或是人人都认为它是，那么它肯定是。有创新心态的人会自己思考，抵制那些相信群体思考的倾向，也不盲从。强生公司的员工并不具有其他公司的员工所没有的内在禀赋，他们只是选择了一个令人奇怪的方案，直面事实，所以他们最终取得了胜利。